

Taylorisering van de organisatie

De hiërarchische piramidevormige onderneming is uit en de decentrale, platte organisatie is in. Vrijwel unaniem wordt tegenwoordig aangenomen dat een hiërarchische, piramidestructuur barrières opwerpt om snel te reageren op veranderende markten. Het vormt een rem op innovatief en creatief gedrag. De trage, bureaucratische werkwijze is financieel niet meer te verantwoorden. Bovendien eist de afnemer of consument een meer op maat gesneden service, die een logge onderneming vrijwel nooit kan bieden. Een *ondernemingsstructuur* die op alle essentiële punten een min scoort, dient vervangen te worden door een alternatieve structuur. Hoewel er vele opties voor handen zijn, vormt decentralisatie in meer zelfstandige bedrijfseenheden het kenmerk van de nieuwe ondernemingsstructuur.

Direct gekoppeld aan het vraagstuk van de structuur is de *omvang* van de onderneming. Lange tijd is gedacht dat ondernemingen een minimale omvang moeten hebben om op cruciale gebieden als research en development, productie en marketing, een concurrentievoordeel op te bouwen. In een markt die niet meer bij de landsgrenzen ophoudt en zelfs internationale regio's overstijgt, moeten ondernemingen zich met een 'global strategy' wapenen tegen andere giganten op de wereldmarkt. De laatste jaren is echter pijnlijk duidelijk geworden dat juist grote ondernemingen uitermate kwetsbaar kunnen zijn. De risico's die genomen moeten worden om op meerdere terreinen voorop te blijven, zijn bijna niet meer op te brengen. Missers zijn niet uit te sluiten en hebben enorme financiële en maatschappelijke gevolgen.

In plaats van nog groter te worden via aankopen en fusies met concurrenten zijn ondernemingen zich nu aan het heroriënteren op hun *kerntaken*. In de loop der jaren hebben vooral de grote ondernemingen te veel concernvreemde taken in hun pakket gekregen, die lang niet altijd een positieve bijdrage aan de winst geleverd hebben. Natuurlijk zijn er uitzonderingen, zoals bij voorbeeld de financieringspoot van het Ford-concern, die winstgevender is dan de automobielproductie. Vooral de diversificatiestrategie uit de jaren zestig en zeventig heeft ertoe geleid dat ondernemingen zich in tal van activiteiten stortten, zonder zich af te vragen wat behalve de financiële bijdrage aan de holding, de synergetische bijdrage was aan de kerntaken van de onderneming.

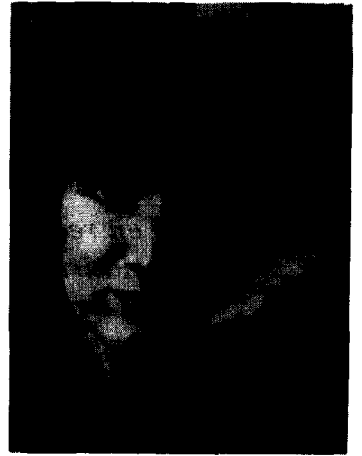
In de toezeggingen van de overheid om steun te verlenen aan de reorganisatie van in nood verkerende bedrijven laat minister Andriessen geen onduidelijkheid bestaan over zijn geloof in 'core activities' en 'core competences'. Daf moet bij voorbeeld niet meer èn zware vrachtauto's èn bestelwagens in zijn productiepakket hebben, maar moet kiezen voor die activiteiten waar het bedrijf het beste in is. In het geval van Daf is dat het marktsegment van de zware trucks. Menig managementteam is momenteel in een dergelijk afwegingsproces verwickeld. De focus op

enkele kernproducten maakt een grotere specialisatie mogelijk die de onderneming in staat moet stellen zich bij de top van de aanbieders te voegen, dan wel zich daar te handhaven.

Om de overlevingskans van de afgeslankte onderneming te vergroten, worden allerlei los-vaste allianties of samenwerkingsverbanden aangegaan met andere afgeslankte bedrijven. De *netwerk-organisatie* krijgt zo gestalte, waarin de kracht van kleinere, gespecialiseerde ondernemingen gecombineerd wordt met de macht van internationaal opererende consortia.

Binnen de ondernemingen overheerst de *decentralisatiestrategie* als alternatief voor de bestaande organisatiestructuur. Helaas gaat men daarbij vaak voorbij aan het feit dat sommige afdelingen moeilijk opgesplitst kunnen worden, laat staan beoordeeld kunnen worden op basis van harde kwartaalcijfers. Daar waar decentralisatie is doorgevoerd, is de onderlinge concurrentie soms moordender geworden en gaat men liever in zee met een onderneming van buiten het moederconcern dan met een andere bedrijfseenheid. Onder de opsplitsing hebben vooral de R&D-afdelingen te lijden. De sterk op kosten gebaseerde decentralisatiestrategie heeft ertoe geleid dat steeds meer naar korte-termijnwinsten gekken wordt. Investerings door afzonderlijke eenheden in R&D komen daardoor onder druk. Grote risico's in verband met geheel nieuwe producten en processen worden vaak niet meer genomen. Wanneer dit probleem niet tijdig onderkend wordt door de top, wordt daarmee de doodsklok geluid van de innovatieve onderneming.

Overzien we de strategische verschuivingen zoals die in een notedop zijn aangestipt, dan lijkt de achillespees te liggen op het vlak van de *ondernemingscultuur*. Grote ondernemingen veranderen niet van vandaag op morgen. Reorganisaties gaan niet zonder strubbelingen, maar kunnen rekenen op veel verzet. Opsplitsingen en decentralisatie zijn in eerste instantie ingegeven door financiële overwegingen en niet door morele overpeinzingen om mensen meer verantwoordelijkheid te geven ten einde de motivatie, de participatie en de betrokkenheid te verhogen. De controle door de holding wordt vaak zelfs geïntensiveerd, waardoor gevreesd mag worden dat de opsplitsing in decentrale bedrijfseenheden vooralsnog weinig oplevert in termen van een coherente middellange- en lange-termijnstrategie voor de gehele onderneming wanneer niet parallel gewerkt wordt aan de vernieuwing van de ondernemingscultuur. Anders is decentralisatie niet meer dan een 'taylorisering van de organisatiestructuur'.



A.J.M. Roobeek